

سوسيو- تنظيمية ادارة الموارد البشرية
قراءة للمنطلقات السلطوية

Human Resource Management
Reading of authoritariandeterminants

أ.د. مقاوسي صليحة

د. اسمهان بلوم

استاذ التعليم العالي

استاذ محاضر أ

جامعة باتنة 1 / الجزائر

جامعة المسيلة / الجزائر

ملخص الورقة البحثية

التجزؤ والانفصالية في أداء مهام إدارة الموارد البشرية، غلبة الجانب الإجرائي وافتقاد الجانب التخطيطي، تدني موقعيتها التنظيمية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجية... هي إرهابا تمبديئة تكاشف عن تقليدية " المفاهيم، النظم والأساليب التي ترسخها إدارة الموارد البشرية، لتغدوا كتأسيس راسخ فتح مزقا من الرؤى والمداخيل النظرية جسدها جهود العديد من المفكرين في المجال التنظيمي الذين حددوا مختلف الآليات والميكانيزمات كسياقات تنهل من مصادره وتلتزم مناهجه، لتصميم تصور موضوعي عن كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية؛ لتتبلور في خضم هذه التحليلات الإهتمام المتنامي بالممارسات السلطوية كعملية تنظيمية وكألية فعالة كفيلة بتحقيق الأهداف المتوخاة. تعكس تباين "الأسس، الآليات والميكانيزمات " لتأكد تقارب "أهمية نسق تسيير الموارد البشرية " لهيكل الكفاءة والفعالية المنظمة.

الكلمات المفتاحية: السلوكيات السلبية للمورد البشري، ثقافة التماثل التنظيمي، الممارسات السلطوية الميكانيكية، الاسس السلطوية التلاؤمية والمعرفية. تنمية الكفاءة المهنية .

Abstract of the research paper

Fragmentation and separatism in the performance of human resources management functions, the predominance of the procedural aspect and the lack of planning, the low organizational position and isolation from the strategic areas of work... are preliminary indications reveal traditional concepts, systems and methods established by human resources management, to become a solid foundation of theoretical revenues embodied by the efforts of many thinkers in the field of organizational who have identified the various mechanisms and mechanisms as contexts derive from the sources and adhere to its methods in order to design an objective perception of how to achieve organizational process and as an the midst of these manifestations. Reflect the diversity of foundations, mechanisms and mechanisms in order to ensure the convergence of the importance of the human resource management structure to structure efficiency and organizational effectiveness.

Key words: Negative behaviors of the human resource. Organizational synrinity culture. Mechiavolie authoritarian practices. The foundations of Machiavellians domination. The bases of adaptive and cognitive authority –Development of professional **competence**.

المدخل

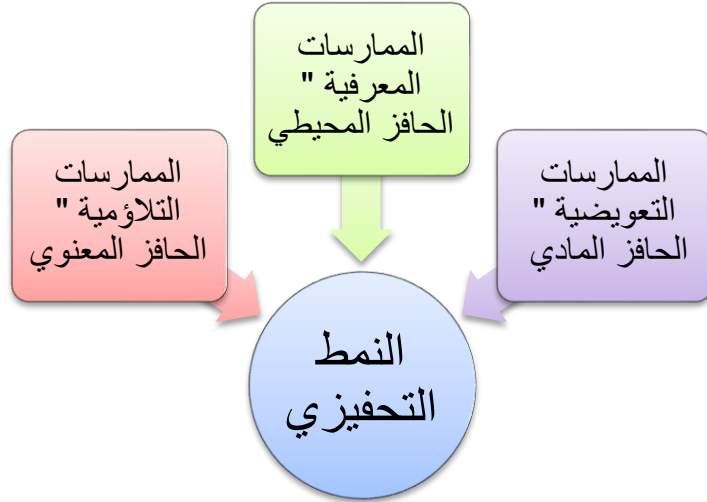
ان موضوع الورقة البحثية الموسوم ب: **سوسيوتنظيمية إدارة الموارد البشرية** " قراءة للمنطلقات **السلطوية** " يعد محاولة رائجة في الفكر السوسيوتنظيمي الراسم لمعالم الرشاقة والحس المنظمي والكابح لأبعاد الالتزام الاغترابي والتهكم المنظمي للفئات الفاعلة. طالما أن فعالية تنمية الموارد البشرية ينبع من وجود مجموعة من السياسات والممارسات السلطوية المتناسقة والتي توجه العمليات الإدارية في قضايا الموارد البشرية وفق منطق " الفاعل شريكا وليس أجيرا "

اولا. الملامح الفكرية للانماط السلطوية

I – النمط السلطوي واستخدامات النسق التحفيزي:

لممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات مختلفة ومتباينة ويعتمد كل وجه منها على إمكانيات وقدرات، و وسائل تختلف عن الوجه الآخر، و تؤدي كذلك إلى نتائج وغايات مختلفة (سالم القمودي : 1999، ص 38) لهذا

تهيكل الأنماط السلطوية في مضامينها المعرفية ودلالاتها التوجيهية، إرهاصات كافية لتصميم تصور موضوعي عن المدلول العلائقي بينها وبين مكرساتها من الأنماط التحفيزية. الشكل التالي يوضح ذلك .



ترسيمة رقم (1): توضح السياق الضمني للعلاقة ممارسات سلطوية، انماط تحفيزية

المصدر : الباحث اسمهان بلوم

عرفت السلطة التعويضية على أساس أنها الكيفية التي تتمكن السلطة من خلالها من فرض إرادتها وإخضاع الغير لها عن طريق مكافآت ايجابية ومنح شيء يتضمن قيمة ما للفرد الذي يتقبل الخضوع (سالم القمودي : 1999، ص 40) في سياق إجراء مقارنة بين الخضوع والإذعان وبين الإغراءات المادية التي تعلي من شأن المنفعة الفردية من اجل إخضاع الفرد وكسب ولائه وإخلاصه

فالحافز المادي هو المنطق النوعي الذي كرس في مضمار المساعي الحثيثة للمنظور التايلوري كآلية تنظيمية للولوج إلى المرامي التالية :

- سهولة تحقيق الامتثال والخضوع من طرف الفئات الفاعلة، طالما أن السلطة التعويضية هي المنحى لكسب الولاء بطريقة أيسر

- في ظل ما تتمنه السلطة التعويضية من أنماط تحفيزية مادية تبقى الفئات الفاعلة معزولة عن الممارسات السلطوية لتتغمس في سياق تنظيمي تهيكله المكاسب (*) طالما أن الفاعل هو آلة رشيدة، و بالتالي فسلوكه موجه إلى تحقيق

**أشادت التحليلات النقدية (لسالم القمودي: 1999، ص 42) أن هذا اليسر في التطبيق والسهولة في كسب الولاء والطاعة إنما يأتيان في حقيقة الأمر على حساب مجموعة من المبادئ والقيم رغم أنها ترفع شعارات المساواة والحرية إلا أنها في الحقيقة ترفعها بكيفية فردية أنانية نفعية تفرغها من محتواها ومن قيمتها ومن معناها الإنساني .

أهداف محددة، و انه في سلوكه الرشيد يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة، و من ثم كان التصور أن العامل العاقل لا بد أن يزيد إنتاجه إذا كانت هذه الزيادة في الإنتاج تؤدي إلى زيادة المنفعة المادية (علي السلمي : بدون سنة نشر، ص ص 99)

وعلى غرار هذه المنطلقات والممارسات السلطوية التي قولبة الفئات الفاعلة آليا في لحاظ الحوافز الاقتصادية، يضمن الاتجاه الإنساني الحوافز المعنوية كسياقات منهجية وتنظيمية تصور الفئات الفاعلة كآلية ذات تركيبة نفسية، اجتماعية وحضارية تستدمج معاني التقدير، التفويض وتحمل المسؤوليات كإرهاصات مبدئية لتحريك فتفعيل الأنساق السلوكية والأدائية . ولن يتسنى ذلك إلا في خضم تبني ممارسات سلطوية تعزز وتكرس الأسس الاقناعية، في خضم هذا المنحى تبلور مدرسة العلاقات الإنسانية النمط السلطوي التلاؤمي كبناء محوري لترسيم معالم (الإقناع، الإلزام، الاستقرار) (**) على أساس أن السلطة التلاؤمية هي نتائج لسلسلة من عمليات الإقناع العلنية والموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتيا في السياق الاجتماعي العام ” (سالم القمودي: 1999، ص 43) فالنمط السلطوي التلاؤمي يتخذ من العملية التأثيرية " التأثير النفسي " أداة تصورية لترسيخ مضامين واستبصار سوسيو تنظيمي يبلور قدر من التوازن في العلاقة بين السلطة والفئات الفاعلة ”

فتسود الثقة والوفاق والانسجام العلاقة بينهما، فيكون في النشاط عدل وفضيلة وفي الخضوع واجب وكرامة، و هو ما يعتمد على الإقناع والاقناع ويقوم على الحرية ، حرية الرأي وقبل ذلك يقوم على الأمن والطمأنينة والسلام والأمان.....” (آلفن توفلر : 1992، ص 31) لكن ألا يمكن أن تكون السلطة التلاؤمية أكثر تعسفية وقهرية طالما أنها تجعل من آليات الخضوع مظهرا طبيعيا للفئات الفاعلة في سياق أسس اقناعية تجعل من الحضور الأخلاقي والتعبير غير الرسمي الملاذ الأخير لتعزيز السلوك الفاعل ؟

- بعيد عن المناحي النظرية التي اتخذت من البعد الأوح كمد ارج تفكيرية لتضمين نمط تحفيزي دون الآخر . اتخذ المنظور الاستراتيجي من السلطة المعرفية قوالب بنائية لترسيخ وتثمين أنماط تحفيزية فاعلة تعزز الحماسية التالية (الاستحواذ على القلوب - التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين - إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشرائكتهم فيه - تعزيز التعليم والتدريب - التمكين وتحرير الفعل) كمنوال تنظيمي لتأكيد معالم الاستقرار الايجابي، طالما أن السلطة المعرفية تحتكم في ممارساتها الواقعية على امتلاك مهارات وظيفية، كفاءة ومعارف ينهل منها ممارسي السلطة أهم المعايير لفهم وتقدير الأنماط التحفيزية العقلانية ”وفيما يلي توضيح الآليات التحفيزية السابقة :

** إن هذا التمييز للأشكال السلطوية ينبع من قالب منهجي يجعل ” من درجة التعامل مع الآخر، ومستوى هذا التعامل وكيفية أو طريقة التي يتم بها أساس الاختلاف، فحسب موقف الآخر وقبوله لشكل ونوع السلطة وكيفية تعاملها معه ورضاه عنها يتحدد النمط السلطوي

• الاستحواذ على القلوب: وهذا عبر بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة وتعطي صورة للمستقبل تستقر في القلب فتكون باعثا ومحركا يستحق بالفعل النهوض مبكرا والإسراع إلى العمل (عامر عوض: 2007، ص 94)

• التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين: تشكل هذه الآلية القلب النابض لشحن المهتم وتحريك الأفعال نحو الفاعلية المنشودة في سياق تامين معاني الإصغاء "للآراء والمقترحات" والتواصل المتبادل "خبرات ومعلومات" مع الفئات الفاعلة

• إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه: لن يتسنى تحقيق هذا المطلب إلا في سياق تامين مطالب فرعية تحدها :

- كسر الحواجز السيكو تنظيمية بين الفئات الفاعلة والمستويات الإدارية.
 - عقلانية الأنظمة الاتصالية وشفافيتها كمنطق كامن لتعزيز آليات الثقة والمستويات اتجاه الواقع التنظيمي .
 - المشاركة الفعلية للفئات الفاعلة كس فقط في اتخاذ القرارات ورسم خطط بل في النتائج المادية أيضا "
- تعزيز التعليم والتدريب: إن العمل على تضمين العملية التدريبية كمهمة إدارية إستراتيجية" تنطق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة " يعبر بمثابة الحضانة لتفجير طاقات وإمكانيات الفئات الفاعلة
- التمكين وتحرير الفعل: "تتمين العمل الإبداعي والابتكاري "

تضمينا للمنطلقات التحليلية السابقة، و بالنظر للعملية التدريبية كمنظومة متكاملة، يهيكل مبدأ التمكين ربط العلاقة بين التدريب وبين تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات (علي محمد السلمي، ص 228)

ثانيا: الممارسات السلطوية والإطار السلوكي لإدارة الموارد البشرية

I-الممارسات التلاؤمية وثقافة التماثل المنظمي

هيكل النمط السلطوي قوالب بنائية منها نهل الغايات وعليها نقيم المرتكزات، التي توجه الخطى البحثية للكشف عن مكونات الاستقرار المهني " الايجابي " الذي غدى مطلب فاعل لترسيخ كل المعالم " العقلانية، الفاعلية، فتحقيق الميزة التنافسية " في مضمار هذه السياقات ولغرض تامين وتضمين الاستقرار المهني، فن تعدد المنطلقات النظرية فالامبريقية دعامة تنظيمية، لكل منها معاييرها في الفهم والتقدير، من خلال طرح وتبني ممارسات وأنماط سلطوية تؤكد، ترسخ، فتفرض الاستقرار "ايجابيا" كان أم سلبيا "، ففي خضم سياقات تدحض المنحى الإنساني وتضمن المنحى الألييكل مكوناته، ترسخ المنطلقات الميكانيكية في ضوء تعزيز مبادئ ومرتكزات سلطوية تعويضية، أداة تصورية تشكل المنطق الكامن المعزز لاستقرار الفئات الفاعلة داخل البنية التنظيمية

- فتجريد الفاعل في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

- ضمان أن يكون الفاعل مطيعاً دون مناقشة لأوامر السلطة التنظيمية.

- تقييد قدر الاستطاعة من فرص إقامة علاقات إنسانية في موضع العمل (اعتماد محمد علام: 1994، ص 73)
تعد محركات يتركز إليها الواقع التنظيمي لتقييد سلوك الفئات الفاعلة وضمن استقرارها*، لكن إلى أي مدى يتجاهل الواقع التنظيمي أن الفاعل بعكس الآلة يطور وعياً يسمح له بمعرفة وتقدير دلالة الخيارات أو الاستراتيجيات التي ينتقيها ؟

لهذا أخذت المنطلقات النظرية المثمنة لأنسنة بيئة العمل على عاتقها تضمين أهمية الممارسات السلطوية التلاؤمية كإرهاصات كافية لبلورة دافع سيكولوجي يجعل الأفراد المشاركين في التنظيم أكثر ارتباطاً واعتزازاً بعملهم ومؤسستهم ومن ثم نتوقع أن تدفعهم تلك الأحاسيس والعواطف نحو المساهمة في رفع مردودية المؤسسة فتحقيق أهدافها الاقتصادية (يوسف سعدون : بدون سنة نشر، ص 13)

طالما أن اللامركزية والتفويض هي سياقات بنائية تكشف في طياتها عن السعي الدؤوب لتحقيق أهداف ثنائية ذات طابع تكاملي الحاجات الأنوية، و الأهداف المؤسسية(*)
مصادقاً لهذا التصور توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة التشجيع للفئات الفاعلة كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة ناحية أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في القرارات التي لها تأثير عليهم، يوفر فرصة مهمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والأنوية (ماتيسون ايفانيسيفش: 1999، ص ص 571، 572) التي تعد بمثابة حوافز فاعلة ومهمة لسلوكه ولتضمين استقرار إيجابي داخل البنية التنظيمية .

II - تنمية شخصية الفاعل " الاطار الفكري للممارسات المعرفية "

تعد العملية التكوينية جهد استثماري يرمي إلى صقل قدرات الموارد البشرية وتنمية مهاراتها لتطوير الأداء الفردي والجماعي بالشكل الذي يمكنها من مقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية التي تتطلبها مختلف الوظائف وذلك فيما يتعلق بالمهارات، المعارف، التخصصات، السلوكيات (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش : بدون سنة نشر،

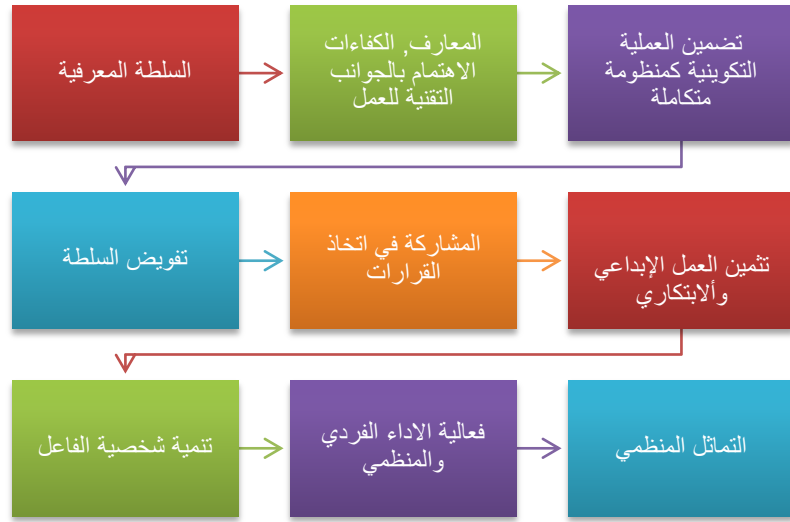
*أشادت بعض التحليلات السوسيو تنظيمية في إطار تبني سياقات منهجية مقارنة بين " المنظمات العربية والغربية " أن الفاعل في المنظمات الغربية يسهل عليه ترك العمل أو تغييره حين يشعر أن عدم رضاه عنه قد بلغ درجة قد تهدد استقراره النفسي أو الاجتماعي دون أن تحقيق به أضرار اقتصادية أو اجتماعية بينما العامل في مجتمعاتنا حيث تندر فرص العمل، مطالب في مثل تلك الظروف بالبقاء في عمله مهما اشتدت معاناته حتى وإن بلغت مستوى قد يسبب له الإحباط أو الاضطراب النفسي (طريف شوقي : بدون سنة نشر، ص 220)

*نشير تحليلات (ماتيسون ايفانيسيفش : 1999، ص ص 546، 567) إلى أن الحاجات الانوية نوعان :

1) الحاجات التي لها علاقة بتقدير المرء لذاته ، الحاجة للثقة بالنفس والاستقلال، الانجاز، الكفاءة والمعرفة.

2) الحاجات التي لها علاقة بسمعة المرء ' الحاجة للمكانة والتميز والتقدير والفوز باحترام الزملاء

ص 368) في خضم هذا السياق المفاهيمي وبالنظر للعملية التكوينية كمنظومة متكاملة وكآلية إستراتيجية تعمل العملية التكوينية على إرسال منطلقات وتضمن مبادئ " مبدأ الذاتية " تضمن تنمية لشخصية الفاعل داخل البنية التنظيمية التي تركز هذه الهيئات في ثنای الارتكاز على ممارسات سلطوية معرفية تجعل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل أهم الأسس والأبعاد الكفيلة بتطوير وتنمية شخصية الفئات الفاعلة



ترسيمة رقم (3) العلاقة بين أسس السلطة المعرفية وتنمية شخصية الفاعل

المصدر : الباحث اسمهان بلوم

يعتبر الواقع التنظيمي الفاعل بمثابة المحرك الفعلي لأي عملية تغيير مقصودة لذلك يسعى باستمرار إلى رفع مستوى المهارة، الكفاءة المهنية وتطوير الشخصية الإنسانية كمنحى تنظيمي لتحقيق معالم التميز، والنجاح، طالما انه يغذي لديهم تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ويجعلهم أكثر ثقة في ذواتهم تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم وسائل تطوير شخصية الفاعل (*) وازدهارها وذلك بالنظر " إلى ما توفره من امن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم عبر أنسنة بيئة العمل وديمقراطية علاقة العمل " (بشائنية سعد 2002 ص 221)

* أشارت أدبيات البحوث السيكونتظمية إلى بعض الأساليب والآليات الكفيلة بتنمية الشخصية ومن أهمها الوسائل الثلاث التالية

- 1) تعرف الشخص على إمكانياته وثقته بكفاءته وتقديره لذاته
- 2) عضوية الجماعات والوظائف الاجتماعية التي يؤديها الفرد في الجماعة
- 3) تكوين الضمير والذات المثلي (بشينة حسين عمادة : 2003، ص 145)

في نفس المنوال الذي يرنوا إلى تحقيق الميزة التنافسية - في سياق تنمية الشخصية - تعمل العملية التفويضية على تفعيل محتويات النسق التنظيمي وتقوية وتعزيز هيكلته في مضمار النظر إليها كجزء من مخطط متكامل وعملية مستمرة تهدف إلى إفراح المجال " لظهور قيادات ناشئة تمارس دورها من خلال تنمية قدراتهم وتوليد الثقة لديهم وتدريبهم على تحمل المسؤوليات " (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 260)، وهذا ما يدعمه نموذج (سلزنيك) انطلاقاً من فهم بنائي شامل ينظر للعملية التفويضية كآلية تدريبية لتنمية المساعدين وزيادة كفاءاتهم ، وثقتهم ورفع روحهم المعنوية (**)

إن تضمين العملية التفويضية داخل سياقات بنوية تميلها الممارسات السلطوية المعرفية يجعلها تستدمج أعمدة أساسية، لترسيم وبناء حدود العملية التفويضية وإرساء مركزاتها كدلالات مخصوصة تمنحها المتطلبات التالية :

- أن يكون المفوض إليه مؤهلاً لهذا التفويض
 - توافر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه
 - تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض
 - إن يكون التفويض قانونياً، مكتوباً، شخصياً، علنياً واضحاً ومحدداً.
 - عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية إلى نفس الموظف.
 - متابعة المفوض إليه من خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
 - إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغيير في السياسات والخطط العليا (فان هورن وبراسكي، ترجمه هند رشيدى : 2009، ص 35 - 36) وفي نفس السياق ولغرض توضيح الرؤية وعميق النظرة الشمولية لتنمية شخصية الفاعل تتم المنطلقات السلطوية المعرفية العمل الإبداعي والابتكاري كبناء محوري يقنن من خلاله ممارس السلطة المقولة التالية "إن لم ابتكر وأبدع فسأصبح تابعا وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا" فتضمن العمل الإبداعي والابتكاري (*) يكون داخل بناءات تنظيمية ترسخ المحكات التالية يركز عليها ممارس السلطة كمطلب ضروري لجعلها بيئة تتقبل الإبداعات بأنواعها :
- 1) لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية.

**لاستد كل المنظمات على تبني العملية التفويضية وتضمينها داخل البنية التنظيمية وهذا مرده إلى الآليات التالية :

- 1) عدم الثقة في أن الآخرين سيكملون المهمة
- 2) عدم الرغبة في إضافة الوقت بالتدريب
- 3) الخوف من فقدان السيطرة والسلطة
- 4) الخوف من المجازفة انظر (فان هورن وبراسكي، ترجمه هند رشيدى: 2009، ص 35)

* يستعين ممارسي السلطة بطرق وأساليب متباينة لتضمين التفكير الإبداعي والعمل الابتكاري، ويعتبر أسلوب العصف الذهني من أهمها .

- (2) إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات .
- (3) اغرس في عقول وأنفس الفاعلين بان لا مستحيل على الإنسان وبأنهم لا يفرطوا في الواقعية.
- (4) وضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين.
- (5) طبق أسلوب الإدارة على المكشوف.
- (6) علم الموظفين نظام "كايزن" وهذه كلمة يابانية تعني التطور المستمر.
- (7) قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين وقواعد

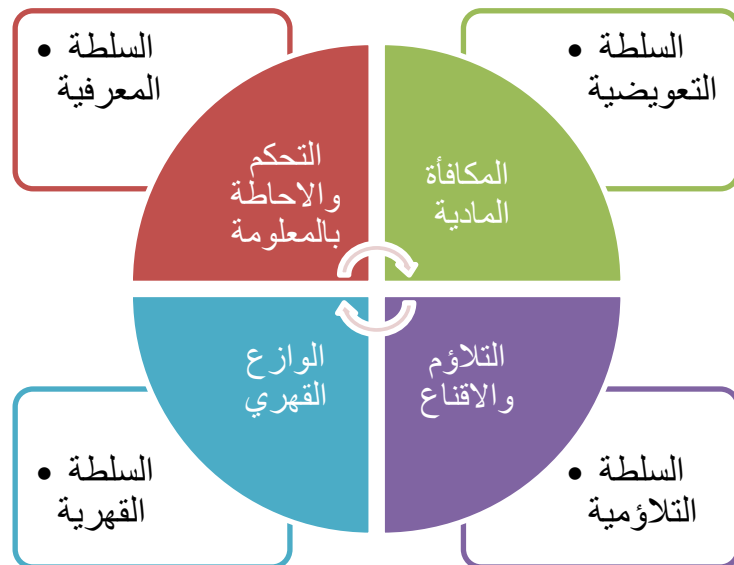
ثالثاً. أسس السلطة التنظيمية في ظل المقاربات الثقافية:

إذا كانت السلطة مهمة في الواقع ، فلأنها تشكل الأولية الأساسية لتثبيت العلاقات الإنسانية ، طالما أن المؤسسة بناء إنساني يثبت ما يتضمنه من علاقات من خلال أولية السلطة التي هيكلتها المنطلقات السوسيو تنظيمية كدالة تفاعل أسسها ومصادرها

السلطة = دالة تفاعل الأسس X مصادرها

تشير أسس السلطة في معطياتها النظرية ومعالها الامبريقية إلى تلك الأبعاد التي يحتكم إليها ممارسي السلطة كإرهاصات كافية لتوجيه وتحريك السلوك ولتضمن الامتثال . أما المصادر فتبلور في طياتها المنهجية القوالب البنائية التي منها ينهل ممارسي السلطة الأسس المتباينة.

والترسيمة التالية (2) يوضح: السلطة = دالة تفاعل الأسس X مصادرها



المصدر : الباحث اسمهان بلوم

I-المظاهر السلوكية السلبية لتنظيم العمل البشري " جدلية الأسس المعرفية والمعايير القهرية":

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم المظاهر التنظيمية التي قولبة اهتمام المنظرين ورواد الدراسات البحثية، الذين اختلفت مقاصدهم باختلاف منطلقا تم مبلورة مدارج تفكيرية تهيكل الصراع من منطلق متصل بعدى(الاختلال الوظيفي + الوظيفة)

رغم الجهود المضنية لرواد النظرة التفاعلية التي بلورة الصراع بنظرة وظيفية وفي سياق بنائي يخدم وظائف النظام، يعمل على إحداث التغيير والتطوير المبدع للفئات كآلية عقلانية لتضمين استمرارية وبقاءه في الحيز الاقتصادي، إلا أن المعطيات البحثية تنحومنحى كلاسيكي " تقليدي" تبلور في طياتها المنهجية فالمعرفية، وكأحد نتائج ممارسات السلطة فالصراع " هو نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب، ضعف قنوات الاتصال وعدم قدرة وضوح الأهداف....." (عامر سالم عوض: 2007، ص259). فالصراع هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف، الأهداف والممارسات السلطوية التي ضمنتها الآليات البحثية كمحك أساسي لتفشي هذه المعضلة، في سياق تبني أسس سلطوية معرفية (*)

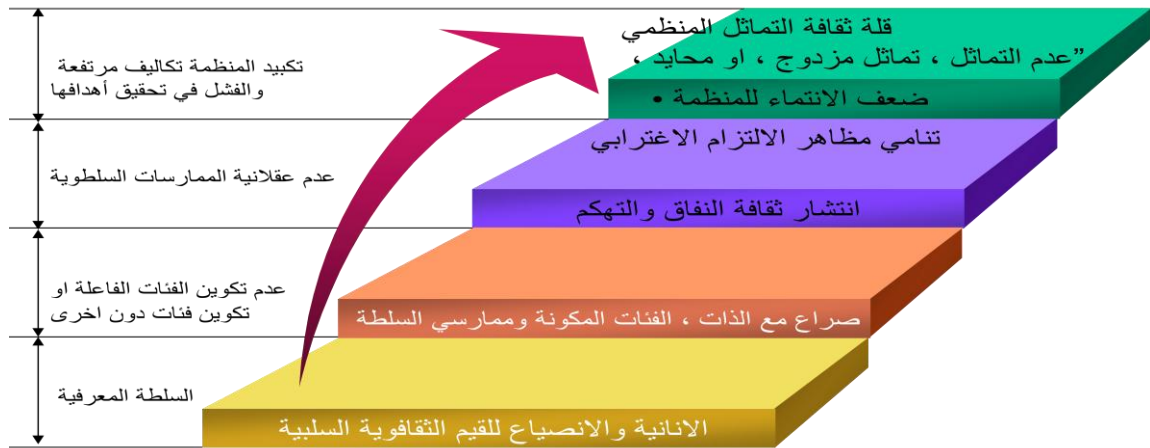
كترسيمة تنظيمية يحتكم إليها ممارسي السلطة لتحقيق مطامحهم ومآربهم الشخصية فإذا تحولت المعرفة إلى سلطة فإنها قد تتحول إلى لعبة " لعبة سلطة المعرفة" لها قواعدها الخيرة أو الشريرة(سالم القمودي: 1999، ص47) فيتخذها بذلك ممارسي السلطة كأداة لتكوين فئات دون أخرى ليمحض عن ذلك الظروف والشروط التي تعدي الصراع ضمينا فعلنيا بشكل ظاهر يتبلور في سلوك علي بصور متعددة كالمجابهة، العداوات والمشاحنات"

فالصراع هو كفاح نشط من اجل حصول احد الأفراد على ناتجه المفضل وبما يمنع الآخرين من الحصول على نواتجهم المفضلة، مما يسبب في حدوث العداة أو الكراهية بينهم (مصطفى محمود أبوبكر: 2006، ص392)والذي تعزبه أدبيات البحوث السوسيوتنظيمية إلى التباين في الخلفية الفكرية، الثقافية والاجتماعية وحتى الاقتصادية إذ تتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما:

* يعتبر توفلر إن المعرفة هي الأكثر تنوعا من حيث الفاعلية بين المصادر الرئيسية الثلاثة للسلطة "التلاؤمية، تعويضية، قسرية " إذ يمكن استعماله للعقاب والمكافأة والإقناع بل وللتحويل من النقيض إلى النقيض (سالم القمودي: 1999، ص46)

1) المرفوضية "عدم التقبل" : يتأثر بمستوى الطموح ورغبة الفرد للإنجاز الذي يؤدي إلى خلق نوازع الصراع بين الأفراد.

2) المجهولية "عدم التأكد" : فيتأثر بدرجة تعقيد القرار وتداخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البدائل أو القرارات الممكنة (عامر سالم عوض : 2007، ص 263)



ترسيمة معرفية رقم (4): العلاقة بين (السلطة المعرفية- الصراع- عدم التماثل)

المصدر : الباحث اسمهان بلوم

- إن تفشي مثل هذه المظاهر السلبية داخل الواقع التنظيمي في سياق تبني أسس سلطوية معرفية سلبية كفيل لكبح معالم الفاعلية والعقلانية لهذا تضمن الكثير من البناءات التنظيمية، قوالب ومعايير كمحركات لإدارة الصراع وتحويله لمنافسة شريفة مبدعة توجه النمط السلوكي نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع.



يوضح الشكل (5) أهم المحركات التنظيمية لإدارة الصراع" (عامر سالم عوض : 2007، ص ص 279-280).

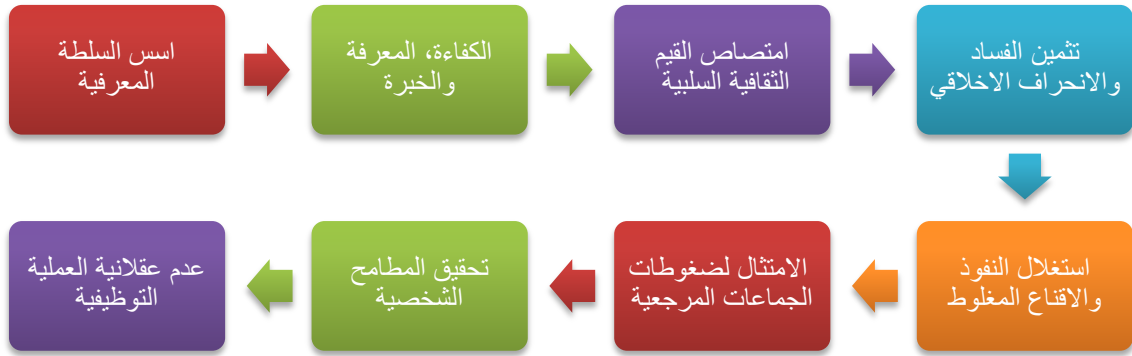
II- منظومة التوظيف " واقع الإسقاطات الاخلاقية للممارسات السلطوية ":

تشير مضامين الثقافة التنظيمية في سياقها المهادفة وأدوارها الفاعلة لعقلنة ورشادة الواقع التنظيمي إلى "البرمجة الجماعية للعقل الإنساني باعتبارها شاملة لمجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والطريقة التي وفقا لها تمارس السلطة" (قاسم نيف علوان : 2005، ص 166)، في ثنايا تبيين المنطق الذي يرى بأن مصلحة البنية التنظيمية هي الترسيم المنطقية للمفاضلة بين الفئات الفاعلة والكفاءة، الخبرة، المؤهلات العلمية والعملية هي الآلية المنهجية والمعرفية لممارسة الوظائف التنفيذية للنسق عموما ولتنفيذ العملية التوظيفية خصوصا.

في سياق هذا المنطلق هل يمكن القول بان تضمين ثقافة تنظيمية قوية كفيل بعقلانية الطرق التوظيفية؟ أم أن للإسقاطات الأخلاقية والقيمية دور فاعل في تحريك العملية التوظيفية وفق منطق البراغماتية الشخصية؟

اعتبرت الكثير من الدراسات السوسيو تنظيمية أن الإسقاطات الأخلاقية " الفساد والانحراف الأخلاقي " هي الآفة الخطيرة لكل الممارسات السلطوية، فرغم أن السياقات النظرية تضمن السلطة المعرفية وأسسها كقالب بنائي فاعل لتكريس متطلبات الجودة الشاملة إلا أن تضمين أنساق قيمية ثقافية سلبية وتعزيز الفساد والانحراف الأخلاقي

تعتبر كأسس سلطوية غير عقلانية، تسخر من خلالها كل الخبرات، القدرات والصلاحيات لتحقيق النزوات وإشباع الرغبات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



يوضح الشكل (6): طريقة التوظيف غير العقلانية في سياق تبني الأسس الكامنة السلطة المعرفية

المصدر : الباحث اسمهان بلوم

فإذا كان ممارس السلطة «مرتفع الخبرة، سيبتكر أساليب يصعب اكتشافها، لتغطية مظاهر إفساده وسيستخر خبراته في الانفراد باتخاذ قرارات.... وأن كانت لديه قدرة اقناعية مرتفعة سيميل إلى توظيفها في الإقناع المغلوط، حيث يقنع الأتباع بان تحقيق مصالحهم لن يأتي إلا من خلال ما يرثيه لهم والذي قد يكون على حساب مصلحة العمل....." (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 303)، لهذا تعتبر المحاباة، استغلال النفوذ، إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها والاقتناع المغلوط من أهم وأكثر الانحرافات الأخلاقية شيوعا لدى ممارسي السلطة وكرتسيمة تنظيمية لتوظيف فئات فاعلة دون أخرى، طالما أن المنطق المعزز لهذا للإجراء التنظيمي هو توظيف الأكثر نفعية لتحقيق المطامح والنزوات الشخصية "لممارسي السلطة".

1) المحاباة: أن استثناء مثل تلك الآفة في السياق التنظيمي يعد القالب البنائي لتضمين الفئات الفاعلة غير المنتجة تثبيط الفئات الفاعلة المنتجة طالما أن معيار المفاضلة يبلور في طياته ترسخ انساق قيمية وثقافية سلبية تجعل من التمييز الطائفي الخضوع لضغوط الجماعات المرجعية، ضعف الوازع الديني كإرهاصات كافية لعدم علمية وعقلانية الطرق التوظيفية .

2) إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عنها: تشكل القواعد المعيارية التنظيمية المحددات والمنمطات لمختلف الممارسات التنظيمية، والأوجه السلوكية، لكن نظرا للتغيرات والتطورات المجتمعية يجعل الأمر من استخدام

القوانين بطابع آلي، من أهم المعوقات التنظيمية لهذا تثنى المداخل الفاعلة، التفكير الإبداعي والابتكاري كقاعدة ركنية تنمط أفعال وممارسات الفئات الفاعلة "ممارسي السلطة" لكن في سياق الانصياع للقيم الثقافية السلبية " يستخدم بعض ممارسي السلطة هذه الرخصة استخداما مريباً في ضوء إساءة تفسير القانون لتحقيق منافع شخصية لهم أو للآخرين على حساب المنظمة... " (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 305).

3) استغلال النفوذ: إن أبسط تعريف لاستغلال النفوذ، يتمثل في قيام القائد بتسخير طاقاته وجهود أتباعه وإمكانات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، طالما أن ممارس السلطة هو حلقة وصل بين تلك الفئات التي لا ترسو على قواعد متينة وتحاول تحطيم قوالب الجدارة والأنماط العلمية، في سياق هيكل نظام الحماية (*). كاهتداء واع يقدم في مضماره ممارسي السلطة لإتباعهم الحماية والمساعدة وذلك لقاء ولائهم وخدمتهم لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تفشي نسق من العلاقات ذات طابع انتهازى يحث على استنزاف طاقات المنظمة (*). إذ تتموقع بثقة وقوة في إطار ضعف الوازع الديني أو الرغبة في إحراز مكانة اجتماعية متميزة.

د) الإقناع المغلوط (السفسطة): لتثنى مدلول هذا المحك نضمن مقولة " ميكيا فيلي " التي اسري بها ك نصيحة إلى أميره " ليس المهم أن تكون رحيماً بشعبك إنما المهم أن يقال عنك أنك رحيماً، فاقس ما شئت وابطش بمن شئت، لكن ليكن لك في ذلك فن يخذع الناس عن حقيقة نفسك، فإذا أنت في ظنهم الأمير الذي يحنو على البائس ويعطف على المرحوم " (طريف شوقي: بدون سنة، ص 312) في خضم هذا المنحى تلعب القدرات الإقناعية، لممارسي السلطة، المنطق الكامن لإستمالة الفاعلين وإقناعهم بمدى صواب وصحة ممارستهم

III. غياب مرونة الممارسات السلطوية " الاستخدام الآلي لمنظومة تحفيز "

ثمنت تحليلات " هيربرت سسيمون " عقلانية وفعالية القرارات كمنحى تنظيمي لترشيد السلوك وتحقيق أعلى درجات الفعالية، التي تكفل للواقع التنظيمي تحقيق أهدافه في سياق الارتكاز على محركات صلبة، تبلورها الممارسات السلطوية في كفاءتها، مرونتها وقدراتها الاستنباطية (*). التي يتهيكل عن غيابها أو ضعفها، عدم الاستخدام الكفء للحوافز وصعوبة إدراك ضرورة اختلافها من فاعل لأخر حسب أهدافه، مستواه الإداري، كفاءته والسياق الاجتماعي الذي يحيا فيه... " لهذا فان عدم عقلانية القرارات والتطبيق الخاطئ للقوانين وعدم وضوح مدلول المساواة في ذهن ممارسي السلطة يجعلهم يكرسون الحوافز على نحو آلي ويقدمونها بصورة منتظمة

* يقصد بنظام الحماية تعيين الشخص بناء على توصية أصحاب النفوذ.

** وصفت تحليلات طريف شوقي هذا النمط القيادي بالستراتيالية نظراً لان معظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه ومصالح أقربائه وأصدقائه. " (طريف شوقي: بدون سنة، ص 305)

* نقصد بمرونة السلوك السلطوي " القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة

للكافة، الأمر الذي يبلور منحى تنظيمي يخل بفلسفتها التي " تنص على أنها تهدف إلى تقدير المجتهد حتى يستمر في عطائه وحث الأقل جهدا لبيدل المزيد من الجهد (طريف شوقي: بدون سنة نشر، ص 296)

المعوقات المعرفية: يهيكل ضعف القدرة الاستدلالية، انخفاض المرونة الفكرية أهم المعوقات المعرفية التي تؤكد في طياتها ضعف القدرات العقلية والإبداعية الأمر الذي يجعل من الحرفية المنطق الكامن خلق الوقوف عند حدود القوانين، دون النفاذ إلى روحها فتغدوا العملية التحفيزية في خضم هذه السياقات تقنن المنحى الآلي الذي يعتمد في إطاره ممارسي السلطة إلى تطبيقها بشكل حربي آلي دون الأخذ بعين الاعتبار السياقات المرجعية، التغييرات والتطورات التي تخرج القواعد القانونية من الإطار المغلق لتتناسق وتتناغم مع ما يطرأ من تغييرات، ففي خضم ضعف مرونة السلوك السلطوي وصعوبة اقتراح أفكار أصيلة تصبح الحرفية سمة مميزة للسلوك السلطوي وهذا ما يقنن الشق الثاني لخاص بالحرفية التعامل مع خبرات الآخرين " فكل ممارسي للسلطة يواجه مجموعة من المشكلات ذات طبيعة متفردة مستمرة من خصوصية الظروف المسؤولة في نشؤها " (طريف شوقي: بدون سنة، ص 291)

2) المعوقات الدافعية: تشكل الدافعية الآلية التي تعزز العقلانية والرشد لعملية اتخاذ القرارات طالما أنها "العملية التي تتضمن الشدة والاتجاه والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف " (ماجدة العطية: 2003، ص 112) ولكن في خضم غياب التحدي، عدم السعي نحو المعرفة وغياب المحاولات المنظمة للتنمية، تتموقع قوالب سلبية تهيكليها تضائل معلوماته وضحالة خبراته وقصورها عن اللحاق بالمستجدات على الساحة التقنية والمهنية إن تكريس هذه الحثيات داخل البنية التنظيمية، يجعل منها ترسيمة غير فاعلة لعملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يثمن المنحى الآلي لتطبيق الحوافز رغم أن الكثير من الممارسات البحثية تقنن في مضامينها التحليلية أهمية الدافعية لتأكيد معالم العقلانية والرشد للممارسات السلطوية فالتحفيزية، فعلي حد قول " ليكرت " لم تعد السلطة واتخاذ القرار مصدر قوة المؤثرين الجدد، بل الأفكار الأصيلة والالتزام بأهداف الجماعة والمعرفة والحكمة والكفاءة

معوقات قيمية وأخلاقية: أفضت العملية التحفيزية كمطلب ضروري أداة تصورية ملائمة ضمنيتها المساعي الحثيثة لمختلف الدراسات والبحوث السوسيو تنظيمية كإرهاصات كافية لبناء الالتزام وتحقيق مستويات أعلى وأسمى "من الأداء مع الاحتفاظ في ذات الوقت بعلاقات عمل ايجابية بين المدراء ومرؤوسيهـم" (عبد الرحمان توفيق: 2005، ص 116) ولن يتسنى ذلك للبنية التنظيمية إلا في إطار تصميم تصور موضوعي وعقلاني للقرارات الإدارية في خضم تنمية توجهات قيمية ايجابية، التي يترتب عن غيابها تضمين قدرات، مهارات وكفاءات متخذ القرار، في اتجاه يكبح تحقيق المصلحة العامة لحساب النفع الشخصي، أو تصنيع الحقوق الفردية المتباينة وترسيم سلم تحفيزي يساوي فيه المكافأة مع الأقل كفاءة وأداء " فنسق القيم الذي يتبناه ممارس السلطة يعد محمدا رئيسا للطابع

الأخلاقي لسلوكه الإداري " (طريف شوقي : بدون سنة نشر، ص 3)، رغم أن كبح ودحض مثل هذه الأنساق القيمة والأخلاقية كفيل بالتأثير على مدى عقلانية القرارات ومدى قبولها من قبل الفئات الفاعلة (*)

وفي الاخير يمكن اقو لان بناء ثقافة الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يبقى رهين الممارسات السلطوية في اسسها ، مصادرها وانماطها والتي تكبح امكانية التعميم طالما نتعامل مع سياق مؤسسي مخصوص وموضع له خصوصياته على مستوى الثلوث " الهوية التنظيمية ، موقعية الفئات الفاعلة ، وطبيعة الممارسات السلطوية " لهذا نبلور التوصيات التالية :

. تنمية ثقافة الحس المنظمي من خلال جعل الفئات الفاعلة اكثر استغراقا والتزاما
. تنمية ثقافة التماثل المنظمي بجعل الولاء العاطفي والمعياري كقوالب ركيئة لتضمين اندماجية وتوحد الفئات الفاعلة مع البنية التنظيمية
. تنمية المورد البشري فكريا انسانيا وسلوكيا من خلال تبني ممارسات سلطوية داعمة وتلاؤمية وملهمة.

* تشير الكثير من الشواهد الامبريقية أن سوء تطبيق الحوافز قد يؤثر على مدى قبول القرار , فتمة حالات كثيرة من الاستقلالات الطوعية من مختلف أنواع المنظمات لهذا السبب، ومن الوسائل الأخرى الشائعة، التمارض والتظاهر بعدم المقدرة (ماتيسون ايفاسيفتش: 1999 ص 288)

قائمة المراجع:

- 1- القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة: بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة ط1، مكتبة المد بولي، القاهرة، 1999.
- 10- محمد علام، إعتقاد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، طI، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994
- 11- سعدون، يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة الجزائر، بدون سنة.
- 12- عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف: إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل: الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، طI، الدار الهندسية، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 13- عوض، عامر سالم: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة الأردن، 2007.
- 14- عبد الرحمن، توفيق: المدرّبون الناجحون ماذا يفعلون: من التصميم إلى التقييم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007
- 15- فان هورن وبراسكي: الإدارة والقيادة والتميز، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر، 2009 القاهرة.
- 16- طريف، شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، بدون سنة نشر
- 2- ايفانسيش، ماتيسون: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر، طI، الأردن، 1999.
- 3- السلمي، علي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 4- السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دارغريب، القاهرة 2008.
- 5- آلفن، توفلر: تحول السلطة، ترجمة فتحي بن شتوان وعثمان نبيل، الدار الجماهيرية بمصراته، 1992.
- 6- العطية، ماجدة: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، طI، دار الشروق، عمان للأردن، 2003.
- 7- أبو بكر، مصطفى محمود: الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- بشاينية، سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.2003
- 9- بثينة حسنين عمارة: التنمية البشرية وأساليب تدعيمها، طII، دار لطفي القاهرة 2003 .